

# 自己（強みと関心）と他者（貢献と協同）を志向する 4種類のジョブ・クラフティング

—Rosso et al. (2010)の仕事の有意義性の4経路に基づく統合モデルの提案—

藤澤 理恵 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所  
・ 東京都立大学大学院経営学研究科

## 1. はじめに

不確実性の増す現代社会においては、職業キャリアや仕事の意味や価値は自明でなく、個人が自分にとって納得のできる仕事やキャリアを自ら形成していく必要が強調される。「個人が自らの仕事のタスク境界もしくは関係的境界においてなす物理的・認知的変更」(Wrzesniewski & Dutton, 2001 p.179)と定義されるジョブ・クラフティング(以降、JC と記述)は、従業員が仕事上のタスクや他者との関わりを素材として仕事の経験を自ら作り上げるという視点を提供した(高尾, 2020; 2023)。JC 研究を通じて、個人が仕事における意味経験をいかに作り出し、また変化させるかについて明らかにする意義は増していると考えられる。しかし、JC 研究の潮流は異なる関心に偏って展開されており研究蓄積が十分でない。

本稿は、仕事の意味経験の生成と変化のプロセスとしての JC 研究の発展という目的に照らし、先行研究の不足点を整理し、仕事の有意義性の4つの経路の枠組み(Rosso et al., 2010)に沿った統合モデルを示して、JC 概念の拡張と統合的な研究蓄積上での有用性を論じる。

## 2. 意味経験の生成・変化プロセスとしての JC 研究に向けた不足と拡張

Wrzesniewski and Dutton(2001)は、当初、JC 概念を通じ仕事の意味経験の生成・変化における個人の行動的・認知的主体性を論じた。しかし、その後の JC 研究は2つの潮流に分岐し、新しく生まれ JC 研究を席卷した第2の潮流は必ずしも彼らの主張を受け継いでいない(Bruning & Campion, 2018; 石山, 2023; 高尾, 2020; Zhang & Parker, 2019)。その第2の潮流は、個人の仕事における活力やストレスのメカニズムを説明する JD-R モデル(Job Demands-Resources Model)をベースとしたモデルの提案と操作化(Tims & Bakker, 2010; Tims et al, 2012)をきっかけに発展したものであり、仕事上の資源を増減させることでストレスを最適化し仕事に向かう心理的エネルギーを高める自己調整プロセスに関心が向けられている。

Bruning and Campion(2018)は、Wrzesniewski and Dutton(2001)に由来する第1の潮流を仕事上の役割(role)のデザインを変更する「役割クラフティング」、JD-R モデルに基づく第2の潮流を仕事に関わる資源(resource)を増減させる「資源クラフティング」とラベル付けている。

役割クラフティングは主観的経験の変化を扱うゆえに量的研究が適さないとされ、当初は質的研究が中心に行われた。他方、資源クラフティングについては、概ね合意された尺度による量的研究が多く積み重ねられている。結果として JC 研究の蓄積には偏りがみられ、役割クラフティングが意図した仕事の意味やワーク・アイデンティティを生成・変化させるプロセスとしての JC の検討や実証は十分に行われてきていない(石山, 2023; 高尾, 2020)。

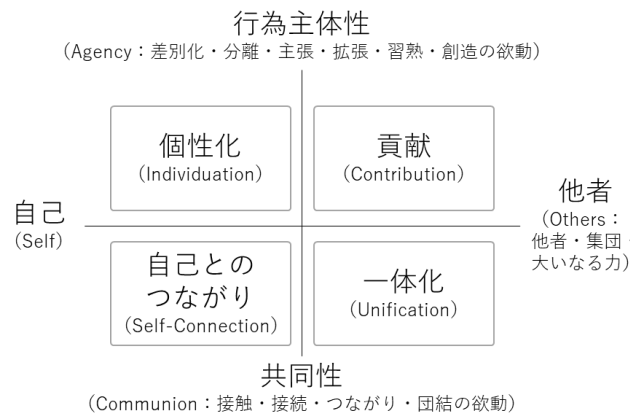
しかし近年、役割クラフティング研究を発展させるための既存研究の拡張が提案されている。それらは次の3つに大別される。第1に、Wrzesniewski and Dutton(2001)のオリジナルの3因子であるタスク、関係性、認知の境界変更のうち、資源クラフティングでは割愛された認知的クラフティングについて、概念やその測定尺度を精緻化し研究蓄積を促す指摘がなされている。第2に、他者との関係性に着目したJC形態の拡張可能性の指摘がなされている。そして第3に、JCを個人-仕事適合(Person-Job fit)のメカニズムと捉え、仕事と適合させる個人の資質や動機の違いに着目する必要性が指摘される。それぞれを紹介する。

### (1) JCの認知的次元の精緻化

合意された尺度によって研究蓄積が先行する資源クラフティングでは、その概念化や操作化において行動面に焦点が絞られている。その際、JCの認知的次元は環境を変えられない場合に行われる2次的なストレスコーピングに過ぎないとされ除外されている(Bruning & Campion, 2018; 石山, 2023; 高尾, 2020; Zhang & Parker, 2019)。しかし、認知的クラフティングは、心理的・社会的構成主義を理論的な背景として、仕事の意味を構成する上での個人の認知的主体性を概念化したもので、JC概念の独自性の中核と言える(高尾, 2020)。このような背景から、認知的クラフティングの再評価と研究蓄積の必要が論じられている。

石山(2023)は、仕事の有意味性の4つの生成経路を示したRosso et al. (2010)に依拠し、認知的クラフティングによる仕事に対する認知のリフレーミングを通じて仕事の有意味性が高まるメカニズム・プロセスを解明する有用性を論じている。Rosso et al. (2010)は、仕事の有意味性とは自分自身にとって仕事が重要であり肯定的であるという認知であり、その認知に「自己」「他者」「仕事の文脈」「精神性のある人生」の4つの源泉があること、「自己(self)-他者(others)」の軸と「行為主体性(agency)-共同性(communion)」の2軸で構成される4象限(図1)のいずれもが有意味性に至る経路であることを論じた。自己-他者の軸は、行為の焦点が自己か他者かを区別する軸である。他者には個人だけでなくグループや集団や組織、精神的な対象も含まれる。行為主体性-共同性の軸は、人は本質的に他者や集団から自己を分離する「差別化」の欲動をもつと同時に、他者や集団とつながり団結する「共同性」の欲動をもつとするBakan (1966)の主張に沿った軸である。Rosso et al.(2010)は、このような仕事の有意味性の経路の幅広さを論じた上で、仕事の意味研究の蓄積が自己の経路に偏っていると指摘し、他者を通じた経路へと拡張する必要性を主張した。

石山はRossoらのモデルを踏まえ、JCは個人の動機・強み・情熱などを個人固有の資質とみなす心理的構成主義の立場(行為主体性や自己の極)と、それらを他者や環境との間で対話的に構成された関係的自己とみなす社会的構成主義の立場(共同性や他者の極)の両方を包含する概念であること、そのように視野を拡張した上で認知的クラフティングの測定と実証研究を積み重ねる意義を強調する。Wrzesniewski, et al. (2013)もまた、JCを通じて従業員が仕事や自己の意味をさまざまに体験しそれらを前向きなものへと変化させる理論的基盤としてRosso et al. (2010)の枠組みを用いており、仕事の意味経験の4経路の枠組みは、仕事における意味経験の変化プロセスとしてのJC研究の再点検に繰り返し用いられてきた。



**図1 Rosso et al. (2010)による仕事の有意義性の4つの経路（一部簡略化して著者訳出）**

Rosso et al.(2010)は、仕事の有意義性の経路として自己のみならず、他者を経由した経験や認知が重要な役割を果たしていることに光を当てた。同様に、JC の認知的次元の探究を、他者との関わりへの着目によって拡張できる可能性とその意義を主張した論文に、高尾(2021)がある。Wrzesniewski and Dutton(2001)における「個人が自身の仕事におけるタスクまたは関係性の境界において行う物理的、認知的変更」という JC の定義に遡って考えれば、彼らが提唱した「タスク×物理的変更（タスククラフティング）」、「関係性×物理的変更（関係性クラフティング）」、「タスク×認知的変更（認知的クラフティング）」という 3 次元モデルには、存在してしかるべき「関係性×認知的変更（関係性の認知的クラフティング）」が欠落しており、この第 4 の JC 形式の操作化や実証研究を進め、仕事における意味経験の変化プロセスとしての JC 研究を発展させることが提案されている。

## (2) 関係性についての理論的視座の拡張

認知的次元と関係性次元の密接な関わりへの指摘以外にも、他者との関係性に着目した JC の精緻化やバリエーション拡張の提案がなされている。第 1 にジョブ・デザイン研究の近年の潮流を踏まえた向社会的(prosocial)なモチベーションや関係的ジョブ・デザインを取り入れたもの、第 2 に社会的ネットワーク理論の視点から関係性を精緻化しようとするもの、第 3 に実践コミュニティ論の視点から仕事上で埋め込まれた関係性に着目するものがある。

### i. 向社会的モチベーション／関係的ジョブ・デザインへの着目

近年、ジョブ・デザイン研究においては、仕事における対人的な相互作用の場面やその重要性が増加しているという認識の高まりから、受益者への影響度合い、同僚との相互作用の程度、チーム活動といった関係的なジョブ・デザインへと研究対象の拡張がなされている(Grant, 2007; Humphrey et al., 2006; Oldham & Hackman, 2010)。関係的ジョブ・デザインは、タスクの自律性やスキル多様性といった伝統的なジョブ・デザインの豊かさと相互補完的に、個人の動機づけや満足感に作用すると考えられている。

先駆的研究である Grant(2007)は、他者に前向きな変化を生み出す可能性を認知させる関

係的ジョブ・デザインによって、個人の向社会的アイデンティティが活性化し、その結果として仕事の意味づけを捉え直す認知的クラフティングや、受益者の支援のために新しいタスクを加えたり職務範囲を広げたりするタスククラフティングが促されると論じた。しかしその後の実証は少ない。Dongwon(2017)は、向自己的動機が JC をタスクパフォーマンスに、向社会的動機が JC を文脈的パフォーマンスに結びつける効果を検討したが、主たる仮説は支持されなかった。JC の測定に従来の 3 次元因子を用いており、異なる動機に基づく JC 形態を記述し分けて操作化していないために、仮説を十分に検証することができなかったことも一因と考えられる。

他方、Viragos et al.(2018)は、向社会的 JC という新しい概念とその操作化を提案し、実証研究に取り組んでいる。ハンガリーの 4 つの学術図書館に勤務する図書館職員とその上司を対象とした質問紙調査により、「他の人のためになる仕事を追加で引き受けた」、「他の人を助ける機会を仕事において作り出した」などで測定される「タスクの向社会的 JC」が、向社会的動機と上司による業績評価との関係を媒介すること、向社会的(关系的)ジョブ・デザインが向社会的動機づけとタスクの向社会的 JC の関係を強化することを実証している。

## ii. 社会的ネットワークの種類への着目

人との関係性を扱う研究領域は多くあるが、社会的ネットワーク論は研究蓄積が多くその代表的なものといえる。社会的ネットワーク論においては、個人の他者との間の関係性を、当該個人に効用をもたらす資源とみなす(Burt, 2000 など)。内に閉じた親密なつながりや外に開いた点在するつながりといった異なる特徴をもつ社会的ネットワークが、仕事の生産性やイノベーションといった異なる成果につながるということが明らかにされている。

Robertson et al.(2020)は、資源としての他者との関係性に複数の形態があり、それぞれが仕事の有意義性を高めるメカニズムを Rosso et al. (2010)の仕事の有意義性の 4 経路の枠組みに沿って論じている。この視点を JC 研究と接続した高尾(2023)は、Robertson らのモデルを発展させ、Rosso et al.(2010)の枠組みに沿って、個性化・自己とのつながり・貢献・一体化につながる社会的ネットワークを形成するクラフティング行動をそれぞれ区別してとらえ、関係性クラフティングの実証研究の精度を高めることを提案している。

## iii. 集団やコミュニティに埋め込まれた関係性への着目

ジョブ・デザイン論とも社会的ネットワーク論とも異なる視点から仕事における他者との関わりをとらえる研究領域に、実践コミュニティ論(Brown & Duguid, 1991; Lave & Wenger, 1991 など)がある。実践コミュニティ論は、状況論と呼ばれる学習理論を土台としている。経営目標達成に向けた日々の事業活動の実践において、タスクや、用いられるスキルや、生じる相互作用は組織ごとに異なるだろう。その違いの意味は、活動実践がそれぞれの集団(コミュニティ)独自の人や物との関係性や歴史・文化的な関係性が生み出す状況に「埋め込まれている」という視点で捉えることで理解できるようになる。実践コミュニティ論は、状況に埋め込まれた活動への参加や、異なるコミュニティの間での協同には、葛

藤やアイデンティティの変化がつきものであることを浮き彫りにし、より良い実践への道を考える研究領域である。

Leana et al.(2009)は、Wrzesniewski and Dutton(2001)の提示した JC の世界観は、自己のために自分の担当業務に対して独力で行ういわば「個人 JC(individual JC)」に偏っていると批判し、実践コミュニティの概念を援用して、他者との関係性に埋め込まれた仕事においてパフォーマンスを高める上では他者と協同でタスクを変更する「協同 JC (collaborative JC)」が有効であると主張、実証した。しかし、Leana らの協同 JC は、タスクが関係性に埋め込まれているために個人 JC ではその変更を効果的に行えないことを強調した一方で、仕事における意味経験の生成・変化プロセスとしての JC 研究の発展を意図したものではなかった。

藤澤・香川(2020)、藤澤(2021; 2023)、藤澤・高尾(2021)は、Leana らによる関係性に埋め込まれた仕事を変更する際の他者との協同への着目という JC 概念拡張の方向性をさらに発展させている。個人 JC は、自己の強みや動機を生かすようタスクや関係性の境界を引き直すことで自他の違いをくっきりとさせ「私(I)」の認知を強調する JC と言える。対して、藤澤らの一連の研究では、個人 JC とは別の、個人的感情や仕事の意味を共有する経験を仕事の中に作り出すことで自他の区別をあえて曖昧にし「私たち(we)」の認知を強調する「協同志向 JC」が提案されている。藤澤・高尾(2021)では量的な実証研究によって、協同志向の関係性クラフティングが仕事の意味深さやアイデンティティの確立に、自己志向の認知クラフティングよりも強く影響を及ぼしていることが示され、協同志向 JC への拡張が仕事における意味経験の変化を明らかにする JC 研究に資する可能性が示唆されている。

### (3) 仕事と適合させる個人の資質の違いへの着目

第3の指摘は、JCを個人-仕事適合を高めるメカニズムととらえた場合に、従来の JC は適合させる仕事の側にばかり着目し、適合させる個人の資質の違いが十分に検討されていないというものである。実際、Wrzesniewski et al.(2013)や Berg et al.(2013)では、従業員が意味深い仕事を経験するために動機・強み・情熱といった個人の資質を仕事に取り入れる重要性が強調され、後者では介入のためのエクササイズも提案されている。しかし、個人の資質を取り入れて促進される JC の形態はあくまで従来のタスク JC・関係性 JC・認知 JC の 3次元モデルが想定されており、仕事で生かそうとする個人の資質の内容によって JC の形態、促進・抑制の条件、JC の結果などが異なる可能性についての議論はなされていない。

このことを問題と見た Kooij et al.(2017)および Kuijpers et al.(2020)は、個人-職務適合のうち職務側の要素にのみ着目し、仕事の特性の「何を」「どのように」クラフトするかのみを検討してきたという点は役割クラフティング研究も資源クラフティング研究も同様であり、個人の資質と仕事を適合させるという JC の重要な視点が欠落していると批判している。そして、仕事に適合させる個人の資質の視点を反映した分類として、「強み志向 JC(JC toward strengths)」と「関心志向 JC(JC toward interests)」を含む新しいモデルを提案している。

Kooij et al.(2017)は、JC エクササイズによる介入の焦点を個人の「強み」と「関心」に分け、(1)強み志向 JC または関心志向 JC の媒介により個人-職務適合が高まる、(2)加齢によ

り強みや関心の自覚が強まるという想定から年齢によって介入が JC を促す効果が強まるという 2 つの仮説を、オランダの医療保険会社の従業員 86 名(実験群 31 名、対照群 55 名)を対象とする 2 時点データにより検証した。結果、高年齢従業員における強み志向の JC 介入の有効性のみが確認され、若年従業員には強み志向 JC の介入が仕事-職務適合を低下させるという予想外の効果も見出された。若年従業員は JC によって強みを生かすというより、まずは自らを成長させることで個人-仕事適合を高めようとする可能性が考察されている。

この結果を踏まえ、Kuijpers et al.(2020)は、強み志向 JC、関心志向 JC に加え「成長志向 JC(JC toward development)」について、介入効果とワーク・エンゲージメントに及ぼす影響を、99 名の介護職(実験群 45 名、対象群 54 名)を対象とする 2 時点データにおいて検討した。介入ワークショップへの参加が、業務量の多い従業員における 3 週間後の関心志向 JC の高まりと高いワーク・エンゲージメントを説明することが確認されたが、強み志向 JC と成長志向 JC については介入の効果が見られなかった。介入の文脈を統制できなかったことや、短期間で強みを生かす難しさによって、効果が限定的となったと考察されている。

Kooij らは別の日誌調査による研究において、高年齢従業員における関心志向 JC の意義を確認している。Kooij et al.(2020)は、3 つの組織の 45 歳以上の従業員 128 名を対象とした日誌調査(データ数は 628、1 人当たり平均 4.9 日分回答)により、高年齢従業員が仕事のプレッシャーが高く自律性が高い日に自分が面白いと思うことをするために JC を行っていること、関心志向 JC がそのような日の仕事への関与や成果を説明することを明らかにした。

また、Zhang et al.(2021)は、強み志向 JC および関心志向 JC が、職務要件を上回る学歴・職歴・スキルなどの「過剰資格」を知覚する従業員の個人-職務不適合の修正を促すことを、653 名を対象とする 2 時点データで検証している。仮説通り、過剰資格知覚は強み志向 JC と関心志向 JC の両方に正の関係をもち、過剰資格感と強み志向 JC の関係は組織アイデンティフィケーションによって調整された。また、強み志向 JC は活力と上司評価の業績の両方に正の関係を示すが関心志向 JC は活力にのみ正の関係を示すこと、すなわち強み志向 JC は組織と個人の両方に、関心志向 JC は個人にのみ利益をもたらすことが示唆された。

これらの萌芽的な実証研究では、強み志向 JC と関心志向 JC はそれぞれが促進される文脈や生じる効果において異質であることが示唆されており、仕事で生かそうとする個人の資質や動機の違いによる JC 分類の探究には意義があると考えられる。しかし、一連の研究は、Wrzesniewski and Dutton(2001)の当初の思想に立ち返り仕事で生かす個人の資質や動機に着目する意義を強調しながらも、仕事の意味やアイデンティティの変化などの仕事における意味経験の変化をその結果変数として検証していない。また、仕事における意味経験の生成・変化プロセスとしての JC 研究の発展に向けては JC の認知的側面および関係的側面の探究・拡張が有望視されていることを先に述べたが、強み志向 JC および関心志向 JC は個人志向 JC の領域に留まって概念化されていると同時に、その操作化においても主にタスク境界の変更が対象とされ認知および関係的因子を明確に含んでいない。

### 3. Rosso らの仕事の有意味性の 4 経路にもとづく統合的モデルの生成

ここまで概観してきたように、役割クラフティングの研究は、JC の認知的次元の精緻化、関係的次元の理論的基盤の拡張、仕事と適合させようとする個人の資質や動機の観点からの JC 形態の精緻化を通じて、仕事における意味経験の変化プロセスの理解に向けて発展させる余地がある。しかし現状では、JC の形態や理論的基盤を拡張する複数の提案が断片的になされ、それらの研究において必ずしも仕事における意味経験の変化への影響が検証されていない。また、仕事に適合させる個人の資質や動機への着目において他者との関わりの観点が十分に考慮されていない。

仕事における意味経験の生成・変化のプロセスとしての JC 研究を発展させていくためには、断片的に模索されている役割クラフティング研究の拡張提案を、共通の足場をもって蓄積する枠組みが望まれる。資源クラフティングが JD-R モデルという理論体系に基づき、ストレスマネジメントの目的に特化した JC 研究を蓄積・発展させたのと同様に、仕事における意味経験の生成・変化プロセスの理解という目的に特化し、研究発展の試みを統合的に蓄積する枠組みを構築することが有益と考えられる。次のような統合モデルを提案する。

#### (1) 認知的次元の精緻化につながる理論的基盤の選択

本稿で概観した役割クラフティング研究拡張の第 1 の方向性は、石山(2023)、高尾(2023)などに主張される認知的次元の精緻化であった。JC が仕事における意味経験を変化させ得ることの理論的基盤として、Rosso et al.(2010)の仕事の意味深さにつながる 4 経路の枠組みが参照されてきた(Wrzesniewski et al., 2013; 石山, 2023; 高尾, 2023)ことを踏まえ、これを統合モデルの基礎的な枠組みとすることが合理的かつ有益と考えられる。

#### (2) 関係性についての理論的視座拡張の反映

Rosso et al.(2010)の 4 経路は、自己-他者の軸と行為主体性-共同性の 2 軸で分類される。役割クラフティング研究拡張の第 2 の方向性である関係性についての理論的視座の拡張は、統合モデルにおいては自己-他者の軸で表現される。すなわち自己を生かす自己志向 JC とは別に、他者を生かす他者志向 JC が概念化されることが統合モデルの上で示される。

#### (3) 仕事と適合させる個人の資質の違いの反映

役割クラフティング研究拡張の第 3 の方向性は、仕事と適合させる個人の資質の違いを反映させることであった。統合モデルの行為主体性-共同性の軸によって、個人志向 JC および他者志向 JC 概念をそれぞれ精緻化することがこの第 3 の方向性にあたる。

まず個人志向 JC について統合モデルの視点でみると、Kooij et al.(2017)による強み志向と関心志向の分離は、行為主体性-共同性の軸による精緻化として位置付けられる。このように位置づけることで、統合モデルの理論的基盤である Rosso et al.(2010)を参照し、それぞれの JC が仕事の意味をポジティブに変化させるメカニズムを仮説化することができるようになる。強み志向 JC は、自身の強みやスキルを発揮して自己効力感を得たりそれらを伸ばし成長し物事に習熟したりする「個性化」メカニズムによって、関心志向 JC は、自身の関心や価値観と行動が一貫しているという感覚から得られる「自己とのつながり」のメカニ

ズムによって、仕事の意味を深める可能性が見出される。

他者志向 JC の分類も、行為主体性-共同性の軸によって精緻化される。Viragos et al.(2018)が概念化する向社会的 JC は、他者への貢献の機会を生み出すジョブ・デザイン変更を行う他者志向 JC と言える。なかでも、貢献する自己とその対象となる他者が明確に分離され他者が対象化されていることから、より行為主体的な「貢献」の象限に分類できる。他者への貢献の経験を仕事上で増やす向社会的 JC は、影響力の知覚による自己効力感の高まりや、仕事の重要性の高まり、大いなる意義への接続、自己超越といったメカニズムを通じて仕事における意味経験に前向きな変化を生み出すと考えられる。

他方、Leana et al.(2009)の概念化した協同 JC やそれを発展させた藤澤らの協同志向 JC は、他者志向 JC のなかでも、自他の区別をむしろあいまいにして感情や目的を共有しようとすることから他者×共同性の「一体化」の象限に分類できる。他者や集団や信仰など大いなる力への一体化による価値体系の保証、共有されたアイデンティティの経験、他者との親密な関わりなどが、仕事の意味経験変化のメカニズムと考えられる。

#### (4) 統合モデルの生成

Rosso et al.(2010)の仕事の有意義性の4つの経路の分類軸に沿って、役割クラフティングの拡張提案を配置した統合モデルを図2に示す。それぞれの弁別性を確認するために、Mead(1934)の社会的自我論を援用して解釈してイメージを付加する。強み志向 JC は他者との比較や他者の反応により自己の強みを捉える「me」を強調する JC、関心 JC は主観的な自己を発露することから「I」を強調する JC と言えるだろう。さらに解釈を拡張し、向社会的 JC は貢献対象として自己と分離して主体化された「you」の認知を、協同志向 JC は自他を区別しない「we」の認知を強調する JC と言えるだろう。

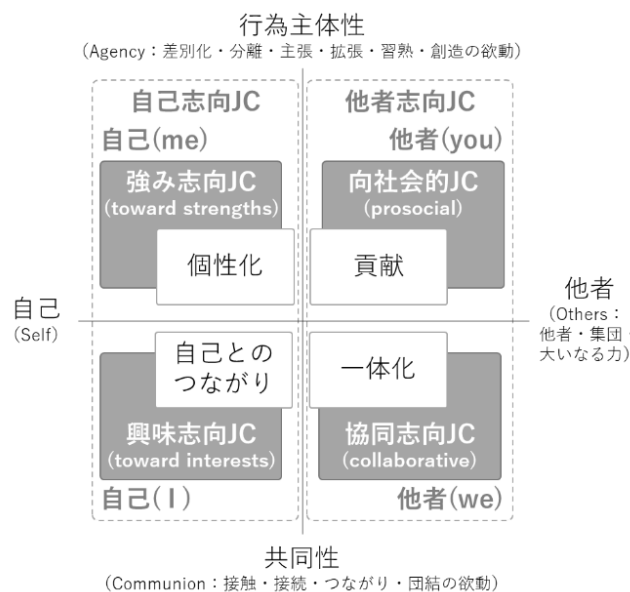


図2 Rosso et al.(2010)の仕事の有意義性の4経路に対応させた志向別 JC の統合モデル



図 2 の統合モデルはその全体において、仕事における意味経験の生成・変化プロセスとしての JC の検討フレームとして度々有望視されてきた Rosso らの枠組みに沿っている点で、本稿で概観した認知的次元の精緻化を訴える役割クラフティングの拡張の第 1 の方向性に、また「仕事の有意味性の経路のいずれを志向する JC なのか」による分類である点で、仕事と適合させる個人の資質の違いに着目すべきという第 3 の方向性に沿ったものである。同時に、自己-他者の軸によって、第 2 の方向性である関係性についての理論的視座拡張を矛盾なく取り入れている。これらのことから、仕事における意味経験の生成・変化プロセスとしての JC 研究を発展させていく上で、具体的な実証研究の蓄積と、相互の独自性や連関を含めた包括的な議論のために活用できる統合的な枠組みといえる。

他方で、従来の役割クラフティング研究が蓄積してきたタスク・関係性・認知の 3 次元モデルの知見が継承されないことは問題と言える。強み・関心志向 JC や向社会的 JC の操作化がタスク次元でのみ先行している<sup>1</sup>ことから、統合モデルにタスク・関係性・認知の役割クラフティングの 3 次元 JC の知見をいかに取り入れるかは重要な論点といえる。その一つの方法として、表 1 のように、仕事の有意味性への志向と、変更する仕事境界を掛け合わせたマトリクスに基づく操作化が考えられる。その場合、変更する仕事境界の分類には、高尾(2021)で提案された関係性境界の認知的変更が含まれるべきであろう。

表 1 仕事の有意味性への志向と変更する仕事境界のマトリクス

		生かそうとする個人の資質・動機			
		自己志向		他者志向	
		強み志向	関心志向	向社会的(貢献志向)	協同志向
変更する 仕事境界	タスク × 物理的	強みを生かす・伸ばす タスクになるよう追加・変更する	関心を生かす・伸ばす タスクになるよう追加・変更する	他者に貢献するタスクになるよう追加・変更する	他者との協同が経験できるタスクになるよう追加・変更する
	関係性 × 物理的	強みを生かす・伸ばす 関わりになるよう関係性を追加・変更する	関心を生かす・伸ばす 関わりになるよう関係性を追加・変更する	他者に貢献的に関わるよう関係性を追加・変更する	他者と協同的に関わるよう関係性を追加・変更する
	タスク × 認知的	自分の仕事を、自身の強みを生かす・伸ばす 仕事としてとらえ直す	自分の仕事を、自身の関心を生かす・伸ばす 仕事としてとらえ直す	自分の仕事を、他者に貢献する仕事としてとらえ直す	自分の仕事を、他者と協同する仕事としてとらえ直す
	関係性 × 認知的	他者との関係性を、自身の強みを伸ばす ものとしてとらえ直す	他者との関係性を、自身の関心を深める ものとしてとらえ直す	他者との関係性を、貢献の余地があるものとしてとらえ直す	他者との関係性を、協同の余地があるものとしてとらえ直す

## 4. ディスカッション

### (1) 本研究の学術的貢献

本研究では、仕事における意味経験の生成・変化プロセスとしての JC 研究を発展させる意義があることを確認した上で、役割クラフティングの概念や操作化の拡張を提案する先行研究をレビューした。そして、それらの個別の提案を Rosso et al.(2010)の仕事の有意味性の 4 経路に対応させる統合的なモデルを提示した。

<sup>1</sup> Viragos 氏はその後の博士学位論文の中で、向社会的 JC の関係性次元、認知的次元についても操作化および実証を行っている(公表保留期間中のため未公開)。

学術的な意義としては、第 1 に、仕事の意味経験の生成・変化プロセスとしての JC の実態とそのメカニズムを明らかにするという意図を明確にもった研究を喚起し、その蓄積を促進する足場を提示したことが挙げられる。第 2 に、仕事の有意味性の 4 経路との接続により、蓄積された仕事の意味研究へのアクセスがしやすくなり、メカニズム解明のための調整・媒介変数や結果変数の検討や選択に役立つと考えられる。第 3 に、統合モデルに含まれる複数の JC が個別に実証される場合と比べて、複数の JC に共通の効果と個々の JC に独自の効果を分離して検討することが可能になり、より効果的な介入プログラムの開発や対象となる個人が置かれた文脈による使い分けにつながることを期待される。

統合モデルを活用した今後の研究発展の方向性には次のようなものが考えられる。第 1 に尺度開発である。活力やストレスという側面における個人による主体的な仕事生活の変革が JD-R モデルに沿った独自の操作化により捉えられ研究蓄積されるようになったように、仕事の意味経験の変化の側面に特化し、しかも体系立った尺度開発が行われる意義は大きい。これまで個別に検討されてきた 4 つの志向別 JC について、その因子構造や妥当性の確認が統合的に進められることが望ましい。第 2 に結果変数の選択あるいは操作化である。これまで、仕事における意味経験やその変化を捉えることの難しさが、実証研究の蓄積しにくさに直結してきた。量的研究を蓄積していく上では、適切な結果変数を選択あるいは操作化し、志向別 JC との関係を実証していく必要がある。第 3 に媒介・調整変数の検討が挙げられる。JC の志向別分類の精緻化に伴い、重視されるべき媒介・調整変数の最適化を試みることができる。例えば、それぞれの JC を促進する職務特性や組織風土は異なる可能性があるだろう。第 4 に、個人差の検討が考えられる。志向別 JC には、個人のキャリア志向や職業価値観の違いや性格特性の違いなどがより明確に影響する可能性がある。

## (2) 本研究の限界

本研究の有効性の範囲は、仕事における意味経験の生成・変化プロセスとしての JC を解明するという目的に留まる。また、理論的考察に基づく分類を提示したものであり、因子間の相互の識別や弁別が可能であるか、実際に仕事における意味経験に影響を及ぼすかの実証が今後の課題である。

また、今回は先行研究で見出された JC 形態を分類したが、Rosso らの枠組みの背景にある仕事の有意味性の研究は非常に幅広いことから、統合モデルに組み入れるべき JC のバリエーションが今後広がる可能性もある。従業員自らが仕事におけるタスクおよび社会的環境に働きかけて仕事生活をカスタマイズするという JC のアイデアは非常に魅力的であり、生かそうとする多様な個人の様々な側面と、変更しようとする仕事生活の様々な側面の掛け合わせからなる、多様な JC のバリエーションが発明されるのは自然なことであろう。今後、新たな JC が発明されれば、統合モデルにも見直しが必要となる可能性がある。

しかし、避けるべきは、そうした試みが個別に取り組み、研究成果が比較や統合可能なものとして蓄積されないことである。その意味で、本研究が示した統合モデルの適用範囲が限定的であったとしても、それを提示することには一定の意義が見いだされるだろう。

## References

- Bakan, D. (1966). *The duality of human existence*. Rand McNally.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In D. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. S. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81–104). American Psychological Association. (<https://doi.org/10.1037/14183-005>).
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, 2(1), 40-57. (<https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40>)
- Bruning, P. F., & Champion, M. A. (2018). A Role–resource approach–avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499-522. (<https://doi.org/10.5465/amj.2015.0604>)
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in organizational behavior*, 22, 345-423. ([https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(00\)22009-1](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(00)22009-1))
- Dongwon, C. (2017). *Personal, relational, and performance implications of job crafting* (Doctoral dissertation, National University of Singapore).
- Fujisawa R., (2021). *Purobono ni okeru ekkyou ga kashika suru kyoudou shikou no Jyobu kurafuthingu: Kankei teki na shutaisei eno kakuchou ni mukete* [Revealing collaborative-oriented job crafting through the lens of boundary-crossing in Pro-bono: Toward an extension to relational initiative] (in Japanese) (Doctoral dissertation, Tokyo Metropolitan University). (<http://hdl.handle.net/10748/00012760>)
- Fujisawa R., (2023). kyoudoushikou Jyobu kurafuthingu no kanousei [Ch10 Exploring the potential of collaborative-oriented job crafting]. In Y. Takao & Y. Morinaga (Eds.), *Jyobu kurafuthingu* [Job Crafting] (pp. 218-241) (in Japanese). Hakuto shobo [HAKUTO-SHOBO publishing company].
- Fujisawa R. & Kagawa S., (2020). Shigoto to boranthia wo ekkyou suru pro-bono no manabi: Zouyou to koukan wo shikou suru joudou teki Jyobu kurafuthingu [Revealing collaborative-oriented job crafting through the lens of boundary-crossing in pro-bono: Toward an extension to relational initiative]. *Keiei koudou kagaku*. [Japanese journal of administrative science], 32(1 · 2), 29-46 (in Japanese). (<https://doi.org/10.5651/jaas.32.29>)
- Fujisawa R. & Takao Y., (2021). Shigoto no kyokai wo tasha to kyoudoukousei suru kyoudou shikou Jyobu kurafuthingu no tansaku teki kentou[An exploratory study of collaborative-oriented job crafting]. *Keiei koudou kagaku gakkai dai 24 kai nenji taikai happyou ronbunshu* [The 24<sup>th</sup> annual convention, Japanese Association of Administrative Science] (in Japanese). (<https://doi.org/10.5651/jaas.31.69>)
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), pp. 393-417. (<https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351328>)
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and

- contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1332–1356. (<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>)
- Ishiyama, N. (2023). Jyobu kurafuthingu no ninchi jigen to kousei shugi [Ch3 Cognitive dimensions of job crafting and constructionism]. In Y. Takao & Y. Morinaga (Eds.), *Jyobu kurafuthingu* [Job Crafting] (pp. 51-76) (in Japanese). Hakuto shobo [HAKUTO-SHOBO publishing company].
- Kooij, D. T., Nijssen, H., Bal, P. M., & van der Kruijssen, D. T. (2020). Crafting an interesting job: Stimulating an active role of older workers in enhancing their daily work engagement and job performance. *Work, Aging and Retirement*, 6(3), 165-174. (<https://doi.org/10.1093/workar/waaa001>)
- Kooij, D. T., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person–job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971–981. (<https://doi.org/10.1037/apl0000194>)
- Kuijpers, E., Kooij, D. T., & van Woerkom, M. (2020). Align your job with yourself: The relationship between a job crafting intervention and work engagement, and the role of workload. *Journal of occupational health psychology*, 25(1), 1-16. (<https://doi.org/10.1037/ocp0000175>)
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of management Journal*, 52(6), 1169-1192. (<https://doi.org/10.5465/amj.2009.47084651>)
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self, and society*. University of Chicago press.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 463-479. (<https://doi.org/10.1002/job.678>)
- Robertson, K. M., O'Reilly, J., & Hannah, D. R. (2020). Finding meaning in relationships: The impact of network ties and structure on the meaningfulness of work. *Academy of Management Review*, 45(3), 596-619. (<https://doi.org/10.5465/amr.2015.0242>)
- Rosso, B.D., Dekas, K.H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. (<https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>)
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9. (<https://hdl.handle.net/10520/EJC89228>)
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186. (<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>)

- Takao, Y. (2020). Jyobu kurafuthingu no shisou: Wrzesniewski and Dutton (2001) saihou ni motozuita kongo no Jyobu kurafuthing kenkyu heno shisa [The philosophy of job crafting: Implications for future job crafting research based on a revisit of Wrzesniewski and Dutton (2001)]. *Keiei tetsugaku* [Management philosophy], 17(2), 2-16 (in Japanese). ([https://doi.org/10.50874/jmp.17.2\\_2](https://doi.org/10.50874/jmp.17.2_2))
- Takao, Y. (2021). Kankeisei no kyokai wo ninchiteki ni henkou suru Jyobu kurafuthingu: Wrzesniewski and Dutton (2001) no teigi ni motoduita atarashii Jyobu kurafuthingu keishiki [Cognitive change of relational boundary: A new form of job crafting based on the definition by Wrzesniewski and Dutton (2001)]. *Keizai keiei kenkyu*[Journal of Business Administration and Economics], 3, 33-45 (in Japanese). (<http://hdl.handle.net/10748/00012694>)
- Takao, Y. (2023). Kankeisei kurafuthing no kakuchou to tougou [Ch2 An extension and integration of relational crafting] In Y. Takao & Y. Morinaga (Eds.), *Jyobu kurafuthingu* [Job Crafting] (pp.30-50) (in Japanese). Hakuto shobo [HAKUTO-SHOBO publishing company].
- Takao, Y. & Morinaga, Y. (2023). Jyobu kurafuthingu kenkyu no genzaichi [Ch1 Where we are in job crafting research]. In Y. Takao & Y. Morinaga (Eds.), *Jyobu kurafuthingu* [Job Crafting] (pp. 2-29) (in Japanese). Hakuto shobo [HAKUTO-SHOBO publishing company].
- Viragos, A., Leach, D., & Davis, M. (2018). The role of task prosocial job crafting in predicting supervisor ratings of performance. In *Proceedings of the 2018 British Academy of Management Conference*. British Academy of Management.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201. (<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>)
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In A.B., Bakker (Eds.), *Advances in positive organizational psychology* (Vol. 1, pp. 281-302). Emerald Group Publishing Limited. ([https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001015](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001015))
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of organizational behavior*, 40(2), 126-146. (<https://doi.org/10.1002/job.2332>)
- Zhang, F., Wang, B., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Job crafting towards strengths and job crafting towards interests in overqualified employees: Different outcomes and boundary effects. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 587-603. (<https://doi.org/10.1002/job.2517>)

**Job crafting towards self (strengths and interests) and  
others (contribution and collaboration)  
: An integrative model based on the four pathways of  
work meaningfulness proposed by Rosso et al. (2010)**

Rie FUJISAWA

Recruit Management Solutions Co.,Ltd. Institution for Organizational  
Behavior Research,  
Tokyo Metropolitan University Graduate School of Management  
rie\_fujisawa@recruit-ms.co.jp

**Abstract:** In today's uncertain society, the meaning of careers and work is not obvious, and individuals need to create their own work and careers that are meaningful to them. Wrzesniewski & Dutton (2001) proposed the concept of job crafting, providing a perspective in which employees change their work tasks and interactions with others to create meaningful work for themselves. However, there is a lack of research on job crafting that seeks to identify how individuals create or change meaningful experiences in the workplace. Therefore, this paper collected literature that critiques what is missing in previous research and what extensions are needed to develop job crafting research as a process of creating and changing meaning at work. As a result, an integrated model was presented based on the four pathways framework of job meaningfulness (Rosso et al., 2010). The extension of the job crafting concept and the usefulness of integrative research accumulation were discussed.

Keywords: job crafting, meaning of work